

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

**PROPOSTA DE MELHORIAS NA FERRAMENTA ADMINISTRATIVA PROCESSO
DISCIPLINAR PARA PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAPOÁ – SC**

ROSILDA APARECIDA BOLDORI

CURITIBA, JULHO DE 2011

ROSILDA APARECIDA BOLDORI

**PROPOSTA DE MELHORIAS NA FERRAMENTA ADMINISTRATIVA PROCESSO
DISCIPLINAR PARA PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAPOÁ – SC**

PROJETO TÉCNICO apresentado ao curso de Gestão Pública Municipal, modalidade à distância, da Universidade Federal do Paraná, como quesito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Professora Danielle Mantovani
Lucena da Silva

CURITIBA, JULHO DE 2011

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	4
1.1 APRESENTAÇÃO DA PROBLEMÁTICA.....	5
1.1.1 OBJETIVO GERAL.....	5
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.2 JUSTIFICATIVA.....	5
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	7
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	7
2.2 GESTÃO DE PESSOAS.....	8
2.3 PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR.....	9
3. METODOLOGIA.....	12
4. A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA (unidade de análise).....	13
4.1 LOCALIZAÇÃO.....	13
4.2 DESCRIÇÃO GERAL.....	14
4.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	14
5. PROPOSTA.....	17
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	17
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	19
5.3 RECURSOS.....	20
5.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	20
5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVAS.....	20
CONCLUSÃO.....	21
REFERÊNCIAS	22

1. INTRODUÇÃO

Com o intuito de proporcionar economia, eficácia, efetividade e equidade à gestão pública, pautando sempre pela ética e transparência, considerando a agilidade nos procedimentos e ainda maior atenção aos princípios da legalidade, impessoalidade e igualdade para nortear a utilização da ferramenta de Processo Administrativo Disciplinar (PAD), é que se desenvolve no decorrer deste estudo, reflexões e apontamento de possíveis ajustes ou melhorias nos métodos administrativos adotados no Município de Itapoá.

De certa forma, as profundas mudanças ocorridas nos últimos anos nos ambientes organizacionais públicos, obrigaram os gestores a adotarem novas práticas e métodos administrativos, no intuito de atingir objetivos e necessidades que surgem nos processos. São novos paradigmas que confrontam as antigas formas de abordagens do serviço público, e com certeza, para os gestores, os desafios são cada vez maiores: Quebrar a tradicional linha burocrática e inserir flexibilidade e agilidade aos processos.

Os recursos humanos são evidentemente, de grande relevância neste cenário, uma vez que, os recursos alocados devem ser revertidos à sociedade em forma de serviços, e atualmente o cidadão está cada vez mais consciente de seus direitos e exigindo maior qualidade das administrações.

O processo administrativo disciplinar (PAD), o qual é prerrogativa exclusiva da administração pública, como ferramenta de gestão de pessoas, merece uma atenção especial dos gestores e colaboradores envolvidos em sua execução, primando pela correta elaboração dos trâmites e principalmente pela justiça de decisão em sua conclusão.

Ainda a falta de credibilidade na gestão pública, fato gerado por inúmeros casos de corrupção e falta de ética nas administrações do Brasil, torna-se um motivo a mais para se instaurar políticas de gestão eficazes e capazes de garantir continuidade e qualidade nos processos.

Este estudo, por sua vez, propõe um projeto de melhoria na gestão de pessoas, base do sucesso da administração pública, através do uso adequado e eficiente da ferramenta de PAD, evitando vários problemas de ordem técnica e administrativas internas.

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

Quais as melhorias necessárias na realização de processos administrativos disciplinares na Prefeitura de Itapoá – SC?

1.1.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar uma proposta de melhoria para a realização de processo administrativo disciplinar, como ferramenta de auxílio à gestão de pessoas no serviço público municipal de Itapoá – SC, objetivando resgatar a credibilidade deste instituto, reduzir custos despendidos e morosidade em sua execução.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar os motivos da dificuldade na execução do processo administrativo disciplinar na prefeitura municipal de Itapoá – SC;
- b) Enumerar as possíveis medidas a serem adotadas pela instituição;
- c) Propor ações imediatas e de longo prazo para solucionar o problema;

1.2 JUSTIFICATIVA

Este projeto vem de encontro às necessidades da organização, pois visa aprimorar as técnicas e procedimentos inerentes à gestão de pessoas, ponto essencial para a administração moderna, e, principalmente para a administração pública. Ainda, se implantado, tais melhorias refletem resultados positivos para a sociedade, visto que a administração pública deve estar voltada à satisfação da comunidade.

Por outro lado, os problemas encontrados pelas administrações públicas atualmente, especialmente em Itapoá, onde pode se destacar, a falta de recursos e dificuldade na redução de custos fixos, faz com que muitas vezes se tomem medidas extremas como corte de pessoal e prestadores de serviços, benefícios temporários a servidores, entre outros, sem contar, o aumento da demanda dos serviços públicos, devido ao rápido crescimento que vem

ocorrendo, tais fatores acarretam sobrecarga do quadro funcional e conseqüentemente mais morosidade na execução dos serviços. Desta forma percebe-se a urgência em se fomentar maior agilidade nos processos administrativos economizando recursos e viabilizando investimentos para a sociedade.

Pelos argumentos acima expostos é que se propõe a implantação das ações contidas neste projeto, visando colaborar com a gestão pública não somente do município objeto deste estudo, mas como um todo, trazendo novas alternativas nos processos internos das organizações públicas, beneficiando a sociedade com os reflexos de tais melhorias.

2. REVISÃO TEÓRICO/EMPÍRICA

Nesta fase do presente estudo, serão apresentados, resumidamente, os principais conceitos teóricos que compõem este projeto. Segundo a bibliografia utilizada, será abordado inicialmente o conceito de administração pública, o qual envolve gerenciamento de processos e princípios constitucionais a serem adotados pela organização pública em qualquer uma das esferas. Em seguida passa-se a abordagem do tema gestão de pessoas, tido hoje como foco das organizações modernas e inovadoras, e por último o processo administrativo disciplinar incluindo trâmites, procedimentos e ações.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Administrar é a atividade dinâmica de tomar decisões sobre objetivos e recursos. Neste contexto, a administração pública possui a obrigação de conduzir agrupamentos humanos ao bem comum, procurando transformar as organizações públicas de forma a torná-las cada vez mais preocupadas com a satisfação do cidadão, onde este avalie o desempenho institucional no mínimo como aceitável e para tanto se busque a qualidade no serviço público, e elevar os padrões destes serviços, onde os agentes públicos exerçam na prática uma administração participativa, transparente, orientada para os resultados e preparada para responder às demandas sociais, fiscais e políticas.

Para Tostes, a administração pública pode ser definida como:

Conjunto de órgãos instituídos para a execução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. (TOSTES, 2004, p. 94).

Sintetizando, Nogueira Neto afirma que é a: “Atividade preponderantemente executórias, definidas por lei como funções do Estado, gerindo recursos para a realização de objetivos voltados à satisfação de interesses definidos como públicos”. (MOREIRA NETO, 2002, p. 109).

E ainda para Di Pietro (1997), a administração pública se divide em sentido objetivo, quando se refere as atividades exercidas por pessoas jurídicas, órgãos e agentes incumbidos de atender às necessidades coletivas (ações de gestão da coisa pública), e subjetivo, quando se

refere aos órgãos da União, Estados, Município e Distrito Federal, aos quais a lei confere o exercício das funções administrativas.

A administração pública vem mudando, no entanto não com a mesma rapidez que a administração de empresas, visto que imprime mudanças culturais, estruturais e de gestão, exigindo um novo olhar para os interesses da sociedade. O modelo de administração pública que vem se difundindo e consolidado, e que vem se mostrando capaz de promover o aumento da qualidade e eficácia nos serviços oferecidos pelo poder público, é aquele em que o cidadão é o cliente e o interesse público é o da coletividade, desta forma, a avaliação dos resultados das ações do Estado é positiva se atender aos anseios dos cidadãos. Nesta nova performance, os processos burocráticos vão perdendo suas funções iniciais ao longo da evolução do Estado, e as disfunções, ou anomalias em seu funcionamento foram aparecendo, como falta de eficiência, desperdício de recursos, rotina e apego dos funcionários aos cargos e funções, lentidão na resolução de problemas, etc.

Por estas e outras razões é que surgiu a necessidade de reciclagem e nova abordagem de gestão pública, pela qual as organizações vem passando e tentando se adequar.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Para entender a importância das pessoas nas organizações, basta compreender que, não existem organizações sem pessoas e que estas constituem a força responsável pelo desenvolvimento das organizações, pois são as pessoas que pensam bens e serviços para depois produzi-los e comercializá-los, compram e vendem produtos e serviços girando o capital da economia, empreendem negócios e administram idéias. Tais fatos são destacados por Chiavenato ao afirmar que:

“A gestão de pessoas é uma área muito sensível, a mentalidade predomina nas organizações. Ela é contingente e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiente, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de variáveis importantes”.
(CHIAVENATO, 1999, p.06)

Atualmente a administração de recursos humanos direcionam estrategicamente o olhar sobre as pessoas e suas relações dentro das empresas, e, sabendo que estas são fundamentais à empresa, cuida de aliar os objetivos organizacionais das empresas aos individuais das pessoas. Para se implementar mudanças na gestão, é necessário envolver as pessoas no processo, e

levar em consideração o impacto que tais mudanças significarão em suas vidas, pois, para Vergara:

“Gestão de pessoas é um tema da maior importância. Primeiro, porque é no interior das empresas que passamos a maior parte de nossas vidas. Segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão senão houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações.” (VERGARA, 2003, p. 09).

Para Dessler (apud CHIAVENATO, 1999, p. 8), a administração de recursos humanos é “o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho”.

As empresas com foco na estratégia entendem bem a importância de alinhar seus objetivos aos objetivos de seus colaboradores para obtenção dos resultados almejados, segundo Marras (2003, p. 253), “entende-se como administração estratégica de recursos humanos (AERH), a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõe”.

Portanto percebe-se a relevância desta abordagem para a administração pública visando qualidade nos serviços e melhores resultados para a organização e conseqüentemente para a sociedade.

2.3 PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR

Para Meireles (1998, p. 567), o processo administrativo disciplinar “é o meio de apuração e punição de faltas graves dos servidores públicos e demais pessoas sujeitas ao regime funcional de determinados estabelecimentos da administração”, já o Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Itapoá em seu art. 130, assim o define: “é o instrumento destinado a apurar responsabilidades de servidor por infração praticada no exercício de suas atribuições, ou que tenha relação com as atribuições do cargo em que se encontre investido”.

Trata-se, portanto de um método interno e restrito que a administração possui para apuração e posterior punição de servidor público por falta cometida, regulando-se pelo estatuto dos servidores, legislação local e demais doutrinas inerentes.

Como se pode observar, o Estado deve exercer o poder de punir seus agentes sempre que necessário, no entanto, o ilícito possivelmente praticado, deverá sempre ser apurado por meio de um processo adequado, observando-se os princípios constitucionais arrolados no *caput* do art. 37 e contraditório e ampla defesa expressos no art. 5º da Constituição Federal. Somente após todo trâmite legal administrativo, sendo comprovada a culpa, o servidor deverá sofrer sanção administrativa, que segundo Ferreira (2001, p. 34) consiste na “direta e imediata consequência jurídica, restritiva de direitos, de caráter repressivo, a ser imposta no exercício da função administrativa em virtude de um comportamento juridicamente proibido, comissivo ou omissivo”.

Um processo administrativo disciplinar eficiente depende diretamente dos membros escolhidos para compor a comissão disciplinar, e deverão ser indicados servidores estáveis, responsáveis e conscientes da importante função que irão desempenhar e da verdadeira finalidade do instituto. Por isso a importância de se instituir comissões permanentes de sindicância e PAD, em respeito ao princípio do juiz natural previsto no art. 5º da nossa Carta Magna, pois de acordo com Bacellar (2005, p. 88), “a comissão deve ser permanente, para evitar que o administrador, ao seu talante, selecione os membros integrantes com intuito preconcebido de absolver ou punir”.

Ainda, para que o processo administrativo disciplinar seja desenvolvido com regularidade e justiça de decisão é essencial o bom emprego dos princípios jurídicos incidentes sobre ele, de tal forma, que princípios sejam normas a serem observadas e determinam condutas obrigatórias que impedem a adoção de comportamentos com eles incompatíveis. Estes princípios estão expressamente previstos em diferentes partes do texto constitucional, em especial nos art. 5º e 37.

Quando em curso um processo administrativo, por não se poder abarcar todos os princípios constitucionais que porventura possam estar consignados nos mais variados diplomas legais, destaca-se atenção os que mais comumente são tratados pela doutrina, não apenas para assegurar ao acusado a tutela de direitos individuais, mas também garantir o justo processo, assegurando o interesse geral, a seguridade do procedimento e justiça das decisões. (GRINOVER apud FERRAZ, 2001, p. 49).

Como pode ser observado, o instituto PAD envolve um grande aparato técnico e jurídico, incluindo toda uma questão particular, moral e funcional do servidor, portanto é uma ferramenta de suma importância para a administração, no entanto é ao mesmo tempo um procedimento delicado, do qual a administração é obrigada via legislação a realizar, vindo a aferir responsabilidades administrativas, civil e em certos casos até criminal.

Por ser um procedimento obrigatório e ao mesmo tempo indispensável à gestão pública, é que se vislumbra aferir através deste estudo melhorias significativas no contexto processual desta ferramenta e junto à gestão de pessoas da administração municipal de Itapoá.

3. METODOLOGIA

Neste estudo será utilizada a pesquisa bibliográfica e documental por meio de consulta aos arquivos dos setores de Recursos Humanos, Gabinete do Prefeito e Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Itapoá. Além disso, serão realizadas entrevistas informais com funcionários destes setores, a fim de obter informações que possam auxiliar na identificação dos problemas enfrentados na Instituição, e com isto obter possíveis direcionamentos para as melhorias propostas. A coleta de dados se dará pelo prazo de quinze dias no ambiente de trabalho com acesso a arquivos e informações da instituição, utilizando-se de relatórios, processos administrativos já realizados, legislação e normas internas, e procurará reunir as informações com a maior veracidade possível, tornando viável a abordagem da problemática e implantação do projeto.

4. A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

A unidade de análise deste estudo é o órgão administrativo do poder executivo municipal da cidade de Itapoá – SC, que possui sua sede, desde 15 de julho de 1990, na Rua Nossa Senhora do Perpétuo Socorro, nº 430, centro, CEP: 89249-000.

Fone: (47) 3443 8800, fax: (47) 3443 8868

Site: www.itapoa.sc.gov.br

E-mail: prefeitura@itapoa.sc.gov.br



Fonte: <http://www.itapoa.sc.gov.br/conteudo/?item=24505&fa=5040>

4.1 LOCALIZAÇÃO

Itapoá está localizada no extremo litoral norte de Santa Catarina, com os seguintes limites:

Norte, Município de Guaratuba – PR;

Sul: Município de São Francisco do Sul – SC;

Leste: Oceano atlântico;

Oeste: Município de Garuva – SC

É dividida em cinco balneários principais: Barra do Saí, Itapema do Norte, Itapoá (centro), Pontal do Norte e Figueira do Pontal, e ainda, as comunidades rurais de Saí Mirim e Jaca.

O acesso principal se dá primeiramente pela rodovia BR-101 no Município de Garuva em direção à Guaratuba (PR), pela SC 412. No trevo do posto da polícia rodoviária (Coroados) nesta mesma via, segue-se à direita até o final na Estrada Cornelsen, chegando-se ao destino. Outra opção é a rodovia SC-415, ou, Estrada da Serrinha, que corta a área rural do Município e é o acesso principal ao Porto de Itapoá. Ainda há a rota que inicia na cidade de Joinville (SC), na localidade chamada Gibraltar, onde de Ferry Boat se chega ao Vigorelli – Vila da Glória, e se segue pela estrada principal que corta toda Baía da Babitonga, até chegar em Itapoá, pela comunidade da Jaca. Pelo mar o acesso é realizado na Latitude 26°07'01", Longitude 48°36'58".

4.2 DESCRIÇÃO GERAL

O Município de Itapoá foi emancipado em 26 de abril de 1989, em sede provisória. Conta hoje com 14.775 habitantes, segundo o censo 2010. Sua economia é baseada no turismo, produção agrícola, pesca e mais recentemente, desde sua inauguração em dezembro de 2010, as atividades portuárias prometem incrementar o desenvolvimento da cidade.

O poder executivo funciona em sede própria, porém inadequada fisicamente, devido ao crescimento da demanda dos serviços, o que fez com que alguns setores fossem estendidos à edifícios locados, próximos à sede principal. Para suprir esta necessidade, está em fase final de construção a nova sede, prevista para inaugurar em dezembro de 2011, reunindo todos os setores da prefeitura em um só local (prédio).

A cidade vem sofrendo acelerado crescimento e o desenvolvimento acentuado faz com que a demanda dos serviços públicos não consiga acompanhar tal ritmo, acarretando dificuldades para a administração pública, principalmente nos setores de saneamento e abastecimento de água, saúde e educação.

O universo do quadro funcional é composto por 580 (quinhentos e oitenta) servidores, sendo: 320 (trezentos e vinte) efetivos, 230 (duzentos e trinta) contratados e 30 (trinta) estagiários, distribuídos nos diversos setores que compõem a administração: centro administrativo (diversas secretarias), sete escolas, sete creches, uma cozinha piloto (que

fornece alimentação para todas as escolas, creches e professores), um Pronto Atendimento 24 horas, cinco PSFs (posto de saúde da família) e um centro de reabilitação.

Os serviços de águas e saneamento, transporte urbano e coleta e tratamento de lixo são terceirizados.

A gestão de recursos humanos é realizada em uma pequena sala composta por três funcionários: dois efetivos (agentes administrativos) e um estagiário, sendo as decisões centradas sob supervisão da chefia de setor que é ocupada por um dos agentes administrativos que compõem o quadro.

4.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Toda vez que se faz necessário a nomeação de uma comissão para processo administrativo disciplinar a situação sempre se repete: Primeiramente, os servidores tem aversão de trabalhar em comissões de qualquer espécie, pois segundo os mesmos somente aumenta o trabalho e as responsabilidades e a remuneração continua a mesma. Além disso, geralmente estas funções são de obrigatoriedade para os servidores de carreira, como é o caso das comissões disciplinares. Outro ponto notório é a falta de conhecimento e capacitação destes servidores para comporem tais comissões, que exigem técnicas e análises exaustivas e objetivas, com conhecimento bastante amplo em legislação. Também a questão envolvimento afetivo com os colegas de trabalho aumenta esta resistência, afinal, um processo administrativo disciplinar é muito desgastante tanto para o investigado quanto para os componentes da comissão.

Ainda há de se levar em consideração a questão ambiente organizacional, que muitas vezes utiliza a ferramenta de forma incorreta, dando ênfase à “punição” de determinado servidor e muitas vezes deixando de punir outros e estes assuntos sempre chegam ao conhecimento do grande grupo. Além disso, o ambiente físico inadequado, ou melhor, a falta de sala adequada e específica, com material de expediente e equipamentos necessários para a realização das reuniões, também são uma realidade a ser considerada. Observa-se também a ausência de comissão disciplinar permanente, ou, inexistência de equipe de apoio ao RH, com uma listagem dos servidores aptos a comporem as comissões sindicantes, onde estes fossem continuamente capacitados para tal finalidade.

Após composição completada, geralmente, por imposição legal, os problemas continuam, sendo o principal deles a reunião dos membros, pois estes geralmente estão

envolvidos em muitas funções ao mesmo tempo, fato que acaba sobrecarregando, alguns membros da comissão, geralmente o presidente.

Todos estes fatores influenciam negativamente no desenvolver dos trabalhos, não é necessariamente a falta de comprometimento dos servidores e sim toda uma gama de situações provisórias e dificuldades que acarretam a ineficiência nos processos, afinal, mesmo com todos os problemas alencados anteriormente o trabalho acontece, no entanto poderia ser bem mais aproveitado/executado e com maior agilidade.

5. PROPOSTA

1º Criação de um grupo de apoio ao RH, composto por 10 servidores aptos (com as características exigidas pela legislação pertinente) para integrarem comissões disciplinares;

2º Capacitação dos componentes deste grupo;

3º Disponibilização de materiais e instrumentos de trabalho específicos;

4º Elaboração de um manual de processo administrativo disciplinar, contendo os procedimentos, modelos, legislação e demais materiais inerentes ao tema.

5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

O desenvolvimento desta proposta de trabalho terá duração aproximada de um ano e envolverá os funcionários do quadro administrativo da prefeitura municipal de Itapoá. Trata-se de uma reestruturação interna e necessária readequação funcional de cunho administrativo, que envolverá as chefias imediatas e exigirá cooperação dos servidores.

A primeira etapa (itens 1º, 2º e 3º da proposta) pode ser realizada ainda no primeiro semestre 2012, visto dependerem basicamente de ordem hierárquica, fato que surtirá efeito imediato na problemática.

A segunda etapa (item 4º da proposta) necessita de um tempo um pouco maior devido às questões técnicas envolvidas, bem como da disponibilização dos servidores para comporem a frente de trabalho para elaboração do manual.

Nas entrevistas realizadas junto ao Recursos Humanos da prefeitura de Itapoá, pode ser observado que o quadro funcional administrativo é composto por servidores com um certo tempo de casa (mais de cinco anos) e que estes possuem boa formação profissional (administradores, advogados, gestores de Pessoas, contadores, técnicos tributários, entre outros), fato que eleva a qualidade dos serviços. Para aproveitar o perfil do quadro funcional e evitar maiores despesas oriundas de uma possível contratação de assessoria especializada, optou-se por formar uma frente de trabalho (comissão) de servidores para elaboração do manual interno de PAD da Prefeitura de Itapoá.

Esta frente de trabalho poderá ser indicada pelo gerente de Rh ou Secretário de Administração e posteriormente nomeada por ato do Exmo Sr. Prefeito Municipal, passando então a realizar suas atividades.

Desta maneira, no prazo de 12 meses a proposta poderá ser implementada completamente, vindo a solucionar definitivamente, ou pelo menos amenizar os problemas encontrados junto à execução de processos administrativos disciplinares da instituição.

5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Ação	O quê	Por quê?	Quem	Como	Quando	Quanto
1	Grupo de apoio ao RH	Dificuldade em compor comissões disciplinares	Gerência de RH	Avaliando as ficha funcional dos servidores	Janeiro 2012	0,00
2	Capacitação funcional do grupo	Devido às exigências técnicas e específicas necessárias	Gerência de RH	Encaminhamento para treinamentos e cursos específicos	A partir de fevereiro de 2012	Média de R\$ 1.000,00 mês (capacitação contínua)
3	Materiais/instrumentos de trabalho	Falta de local físico e materiais adequados	Secretaria de Administração	Disponibilizando os itens necessários	Janeiro 2012 na nova sede	0,00
4	Manual de PAD	Padronização e auxílio permanente aos grupos de trabalho	Comissão/Equipe técnica	Através de avaliação criteriosa da situação e adequação de materiais à realidade da entidade	Até dezembro de 2012	0,00

5.3 RECURSOS

Procurando apresentar uma proposta que venha contribuir significativamente para a melhora nos processos e que em sua implantação o impacto financeiro seja o menor possível, é que se procurou enxugar ao máximo os custos do projeto, utilizando-se da mão de obra do próprio quadro funcional e adaptar melhorias nas condições físicas já existentes na instituição.

Desta maneira, como pode ser observado no quadro de implantação do projeto, haverá maior utilização, ou melhor aproveitamento dos recursos humanos e com pouco dispêndio de recursos financeiros, os quais somente serão utilizados na qualificação do grupo permanente de apoio ao Recursos Humanos, e que de certa forma, será um investimento bastante útil uma vez que estes servidores estarão aptos para aumentarem sua capacidade laborativa também em outros setores da administração municipal.

5.4 RESULTADOS ESPERADOS

Com esta proposta vislumbra-se estruturar e organizar uma frente de trabalho apta a resolver situações processuais de forma correta e eficaz, proporcionando agilidade e clareza nos resultados.

Ademais, espera-se contribuir de maneira positiva para a instituição bem como para outras entidades que possam estar passando por problemas semelhantes e para estudantes que buscam aperfeiçoamento na área administrativa, que este projeto venha servir de auxílio às pesquisas e construção do conhecimento.

5.4 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO CORRETIVAS

Os riscos ou problemas que possam ocorrer são pouco impactantes, como cumprimento de prazos do projeto e falta de comprometimento das pessoas envolvidas, fatos que poderão ser corrigidos no monitoramento da implantação e com a própria capacitação dos servidores, que automaticamente trará maior responsabilidade aos envolvidos.

CONCLUSÃO

Ao finalizar esta proposta percebe-se que a solução da problemática não apresenta alto grau de complexidade. Dado as características peculiares da organização estudada procurou-se desenvolver um método de trabalho simples, com pouco dispêndio financeiro e que com certeza trará resultados positivos significativos em sua implantação, melhorando o ambiente organizacional e o fluxo de trabalho.

Os processos administrativos necessitam de atenção especial em todos os setores, mas muito mais quando se trata de questões humanas, visto que influenciam diretamente nos resultados da instituição, e desta forma precisam ser executados de maneira correta, clara e eficaz, evitando transtornos futuros ou mesmo re-processos.

Muito mais do que um resultado institucional, a elaboração deste projeto proporcionou resultados de formação e aperfeiçoamento pessoal e profissional, vindo de encontro às necessidades individuais e ao mesmo tempo sociais, ao passo que prepara o indivíduo para exercer e realizar as funções de acordo com a necessidade do mercado de trabalho (serviço público).

REFERÊNCIAS

- FERRAZ, Sérgio, DALLARI, Adilson Abreu. Processo Administrativo. São Paulo: Malheiros, 2001.
- MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo. São Paulo: Malheiros, 1998.
- FERREIRA, Daniel. Sanções Administrativas. São Paulo: Malheiros, 2001.
- BACELLAR FILHO, Romeu. Direito Administrativo. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LEI MUNICIPAL Nº 076/2001, Estatuto dos servidores Públicos do Município de Itapoá: Disponível no link legislação, em: <http://www.itapoa.sc.gov.br>
- TOSTES, Alécia Paolucci Nogueira Bicalho. Organização Administrativa Brasileira. Belo Horizonte: Del Rey, 2004.
- MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. Direito Administrativo. Rio de Janeiro: Forense, 2002.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Parecerias na Administração Pública. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- Marras, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico. São Paulo: Futura, 2000.
- VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2003.